

Тема 7. Структурні зміни

1.1. Сутність та причини реструктуризації.

1.2. Процес реструктуризації.

1.3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера).

1.4. Команди у процесі реструктуризації.

7.1. Сутність та причини реструктуризації

Реструктуризація – це зміна структури. Оскільки йдеться про зміни в організації, то часто вживають термін реорганізація.

Причини реструктуризації:

- скорочення або підбір оптимального розміру штату (ринкові умови або конкуренція);
- раціоналізація або зниження витрат (ринкові умови або конкуренція);
- результативність або ефективність (прагнення до внутрішнього покращання);
- спрощення ієрархії (прагнення до внутрішнього покращання);
- зміна стратегії (впровадження стратегії);
- злиття або поглинання (впровадження стратегії);
- новий товар або послуга (впровадження стратегії);
- зміни культури (впровадження стратегії);
- внутрішнє перерегулювання ринку (впровадження стратегії);
- зміна топ-менеджера (рішення керівництва);
- внутрішня або зовнішня криза (непередбачена або незапланована зміна).

Реструктуризація в ідеальному випадку може проводитись лише при зміні стратегії.

7.2. Процес реструктуризації

Поглянемо на процес реструктуризації з точки зору організаційних метафор. Процес реструктуризації асоціюється з метафорою "машина". Відповідно до цієї метафори підходить модель К. Левіна. Але реструктуризація стосується людей – тому потрібні метафори "політика" і "організм". В цьому випадку доцільно використовувати модель узгодження Надлера і Тушмана. При реструктуризації доцільно використовувати поєднання двох метафор, в цьому випадку допоможе формула змін Бекхарда і Харріса. Розглянемо це детальніше.

7.2.1. Використання трьохступеневої моделі К. Левіна

За цією моделлю (див. тема 4, питання 4.2.1) можна здійснювати реструктуризацію з таких причин:

- існує поточна ситуація в бізнесі і її потрібно розморозити;
- є потрібний кінцевий стан;
- головну увагу слід приділити швидкому і плавному просуванню до цілі;

7.2.2. Використання моделі узгодження Надлера і Тушмана

Сутність моделі див. в темі 4, питання 4.2.4. Якщо змінити частину організації, то це вплине на всю організацію і її компоненти. Це потрібно враховувати. Реструктуризація однієї частини компанії означає, що співробітникам іншої частини необхідно буде встановлювати нові зв'язки та нові робочі стосунки.

7.2.3. Використання формули змін Бекхарда і Харріса

Формулу змін див. в темі 4, питання 4.2.3. Згідно формули **A, B, D** – це важливі фактори реструктуризації. При цьому потрібно врахувати наступне:

- чітко визначити причини, часові рамки і логічне обґрунтування змін;
- кінцеву ціль або образ потрібно подати в привабливій формі;
- процес має бути таким, щоб його можна було виконати, тобто його потрібно добре планувати і впровадити. Спочатку необхідно акцентувати увагу на вигодах реструктуризації, а потім планувати її виконання.

7.2.4. Стратегічний аналіз і причини змін

Будь-яка спроба змінити структуру повинна мати чітке логічне обґрунтування. Як правило воно виникає в результаті аналізу стратегії. В результаті аналізу визначається необхідність вирішення конкретного питання внутрішнього або зовнішнього середовища бізнесу.

Найчастіше реструктуризацію здійснюють задля вирішення таких основних цілей:

- збільшення відгуку клієнтів;
- завоювання частки ринку;
- підвищення ефективності діяльності.

Крім того є інші рушійні сили процесу реструктуризації:

- в приватному секторі: зниження виробництва, злиття і поглинання, зміна генерального директора;
- в державному секторі: необхідність нового співробітництва, а також юридичних і владних змін.

7.2.5. Критичні чинники успіху змін, вибір форми та оцінка ризику

Для планування структури необхідно створити критичні чинники успіху, обрати форму і оцінити ризик.

Критичні чинники

Критичні чинники залежать від стратегії, корпоративної культури, ринку, інфраструктури і внутрішніх процесів організації. За умови врахування критичних чинників буде забезпечений успіх нової структури і відповідно – стратегії. Немає типового переліку критичних чинників, вони визначаються конкретно в кожному окремому випадку. Наприклад, це може бути необхідність акцентувати увагу на розвитку інфраструктури, на забезпеченні зворотного зв'язку із споживачами, на відповідності структури напрямкам роботи тощо.

Вибір форми

Форми – це різні способи організації компанії. Йдеться про різні типи організаційної структури. Загалом еволюцію організаційної структури по відношенню до стратегії бізнесу можна представити таким чином:

- підприємницька структура – в наявності один товар або послуга, місцевий або регіональний ринки;
- функціональна структура – обмежена, стандартизована лінія товару або послуги, регіональний або національний ринок;
- розподілена структура – множинна, змінна лінія товарів або послуг, національний або міжнародний ринок;
- матрична структура – при стандартних та інноваційних товарах або послугах, при стабільному або змінному ринках;
- динамічна мережа – коли існує потреба в створенні товару чи послуги або коли глобальні змінні ринки.

Оцінка ризику

Оцінка ризику здійснюється стосовно конкретної реструктуризації. Але потрібно враховувати ризик самих змін і ризик процесу управління ними.

Ризики, характерні для управління змінами:

- управління змінами – організація "вийде з гри" на 0,5 – 1,0 рік, відсутність досвіду здійснення змін, команда виконавчих менеджерів може "втомитися від деталей" і втратити інтерес до змін;
- комунікація – персонал може негативно сприйняти усі зусилля менеджерів;
- люди – на кожне місце необхідно призначити кращих людей, а також утримати необхідні кадри;
- управління спільною роботою – можлива втрата знань, що викликає необхідність отримувати знання і їх розповсюджувати; досягнення кожної частини компанії повинні бути відомі всьому персоналу;

- ролі, відповідальність і взаємозалежність – є ризик оголошення "незалежності" окремими відділами; необхідно забезпечити мотивацію співробітників та оцінку їх діяльності, а також впровадити різні важелі впливу.

7.2.6. Проекти з управління змінами в організаціях

Зміни – це є на практиці здійснення проекту. Планування і планування проектів змін передбачає вирішення таких завдань:

1. *Керівництво.* Завдачі керівників реструктуризації – забезпечити продовження роботи, готовність співробітників діяти в новій структурі, гладкий і своєчасний перехід від однієї системи до іншої. Необхідно прослідкувати, щоб плани існували для всіх процесів, які є частиною змін, а саме: план спілкування, алан вибору та відбору, а також надзвичайний план (на випадок критичних моментів).
2. *Майбутній напрямок і стратегія.* Потрібно описати майбутнє і дати йому логічне обґрунтування, повзати його зі стратегією і практичною роботою, показати відмінності від попереднього досвіду та показати вигоду.
3. *Спілкування.* Необхідно забезпечити постійний потік інформації – це викликає більше довіри до змін.
4. *Процес впровадження.* Займає дуже багато часу, пов'язаний зі змінами. Потрібно управляти людськими очікуваннями. Якщо є план – потрібно чітко його дотримуватись.
5. *Механізми підтримки.* Щоб реструктуризація пішла гладко – необхідно забезпечити швидкий запуск її структури і наявність декількох систем підтримки.
6. *Очевидна управлінська підтримка.* Потрібно застосовувати різні стилі управління. Менеджер має бути більш доступним, а також має перекласти причини і сутність реструктуризації на зрозумілу мову.
7. *Постійна передача цілі.* Має бути запланована і "персоніфікована" програма спілкування. Потрібен діалог і з'ясування проблем.
8. *Ясний процес відбору.* Повинен бути узгоджений план відбору. Мають бути чіткі принципи для тих, хто проходить відбір (визначається процес, критерії, часові рамки та логічне обґрунтування відбору).
9. *Увага топ-менеджерів.* Чим більше беруть участь в процесі топ-менеджери, тим краще. Це участь в зборах, відвідування відділів та підрозділів, спілкування, пояснення причин змін, зустрічі з персоналом.
10. *Дієві консультації.* Йдеться про залучення персоналу до змін. Персоналу і менеджерам середньої ланки доцільно дати можливість брати участь в плануванні – тоді на ранніх етапах можна передбачити проблеми або неузгодженості. Необхідні також консультації менеджерів.

7.2.7. Моніторинг і аналіз змін

Моніторинг і аналіз змін потрібно розпочати на стадії планування і продовжувати протягом усього процесу, у тому числі до оцінки продуктивності нової структури через декілька місяців або років після впровадження.

7.3. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноера)

Йдеться про те, як впливає скорочення штатів на звільнених і тих, що зберегли роботу. Д. Ноер показує короткостроковий, а також середньостроковий і довгостроковий вплив змін. Він пропонує, як необхідно згладжувати і прискорювати цей процес. Д. Ноер характеризує почуття людей при звільненні. Більшість почуттів згадуються в кривій змін Кублер-Росс.

Д. Ноер пропонує чотириступеневу модель втручання при скороченні штату (рис. 7.1).

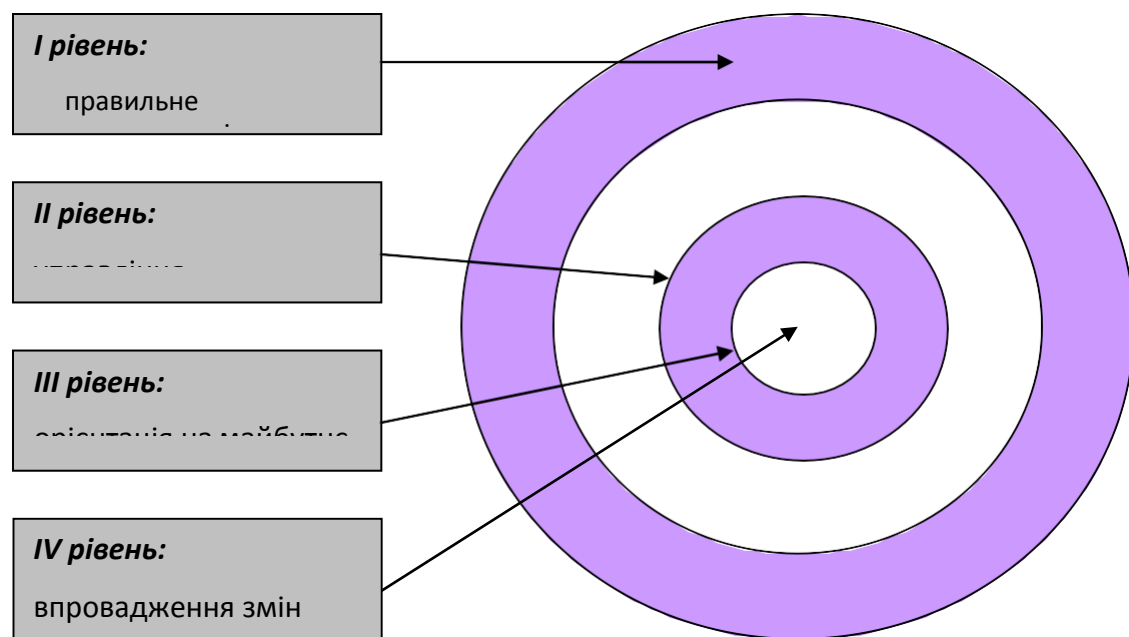


Рис. 7.1. Чотириступенева модель втручання Ноера при скороченні штату

Д. Ноер пропонує наступне:

1. Створити структурні системи і процеси, які "виліковують" або попереджають синдром тих, що "вижили".
2. Знову заслужити психологічну довіру – чітко визначити нові відносини між працедавцем і співробітником.
3. Втілити у власній поведінці нову культуру і її цінності, якщо вони відповідають заданим цілям.
4. Забезпечити відповідність роботи служби персоналу і стилю управління обраній корпоративній культурі.

Ключові ідеї Д. Ноера:

- управляти змінами на рівні задач і людей;
- приділяти увагу не лише процесам (які переживають окремі співробітники і групи), але й задачам, необхідним для руху організації вперед;
- використовувати нестабільність ситуації, щоб впровадити в організації ті структури, системи і процеси, які будуть підтримувати міни в довгостроковій перспективі.

7.4. Команди у процесі реструктуризації

Реструктуризація сильно впливає і на команди: змінюється їх склад, з'являється новий лідер, змінюється ціль.

Командам і групам приходится при цьому вирішувати такі питання:

- втрата існуючих і поява нових індивідуальних ролей і посад;
- втрата існуючих і поява нових членів команди;
- поява нових цілей команди;
- поява нового безпосереднього керівництва;
- поява нової стратегії організації та (або) відділів.

Команда краще справляється з переходом якщо буде орієнтуватись і на задачу, і на гуманітарну сторону процесу. На рис.7.2 представлена чотириступенева модель згуртування команди.

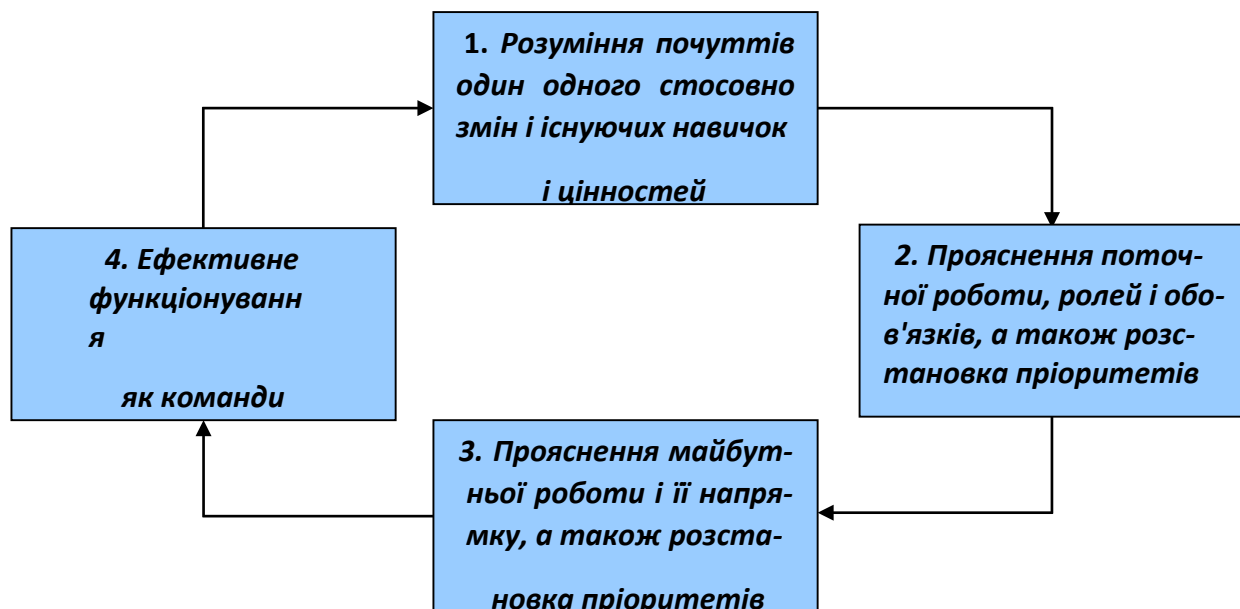


Рис. 7.2. 4-х ступенева модель згуртування команди

Базова: [1, 2, 4]

Допоміжна: [1, 2, 6, 8]

